

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.4.152](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152)

УДК 331.222

*А. А. Машевська,
асистент кафедри аналізу та аудиту
Вінницький національний аграрний університет Вінниця, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9514-504X*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Mashevska
Assistant of the Department of Analysis and Audit,
Vinnitsa National Agrarian University*

FOREIGN EXPERIENCE IN USING THE SYSTEM OF WORK AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто та досліджено питання зарубіжного досвіду використання системи оплати праці та мотивації працівників підприємства, нормування праці в розвинених країнах як основних взаємопов'язаних чинників посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах виробничо-господарської діяльності.

Також проаналізовано погляди зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. Звернули увагу на основні недоліки в системі оплати праці та в області оподаткування. Проаналізовано нормативно-законодавче та правове регулювання обліку оплати праці.

Відмічено що, в різних країнах, системи оплати праці мають певні відмінності і характеризуються за різними ознаками, про те, держава залишає функції не змінними, які відіграють особливу роль у формуванні нормативних положень, інформаційної бази, що дає можливість, в свою чергу, позитивно вирішувати всі господарські, соціальні та інші питання в межах компетентності та можливостей підприємства.

Запропоновано шляхи удосконалення даного питання.

The article considers and studies the issues of foreign experience in using the system of remuneration and motivation of employees of the enterprise, rationing of labor in developed countries as the main interrelated factors of strengthening the interest of employees in the results of production economic activity.

The views of foreign and domestic economists are also investigated. We drew attention to the main shortcomings in the system of remuneration and in the field of taxation. The normative-legislative and legal regulation of remuneration accounting is analyzed.

It is noted that, in different countries, wage systems have certain differences and are characterized on various grounds, that the state leaves the functions non-variable, which play a special role in the formation of regulatory provisions, the information base, which makes it possible, in turn, to positively solve all economic, social and other issues within the competence and capabilities of the enterprise.

With the development of market relations and the democratization of society, the understanding of the process of production activity and attitude to labor is somewhat transformed. First of all, this is due not only to increased interest in final results in conditions of fierce competition and higher prices for means of production, but also to the development of social labor relations as a system of relations between

employees and employers with the participation of the state on the basis of freedom of choice of activity, hiring while maintaining personal independence and social partnership.

It is social partnership in the forms of partyism (relations between employees and entrepreneurs) and tripartism (a tripartite form of interaction between trade unions, employers' associations and the state) that is now the dominant type of socially labor relations in civilized countries with a socially oriented market economy and provides for the resolution of social conflicts not in a revolutionary way, but through peace negotiations, mutual concessions and the search for compromises. And it is the object of resolving such conflicts are interrelated and interdependent categories, such as motivation, payment and rationing of labor.

Therefore, the study of the experience of developed countries and its adaptation to national conditions is quite an important element given the prospect of Ukraine's integration into the World Trade Organization and the European Union.

Ключові слова: *система оплати праці; мотивація праці; облік оплати праці; заробітна плата; державне регулювання оплати праці; рахунки бухгалтерського обліку.*

Keywords: *remuneration system; labor motivation; payroll; wages; state regulation of wages; accounting accounts.*

Постановка проблеми. На підприємствах України в останні роки спостерігається ситуація, коли зниження рівня продуктивності праці супроводжується підвищенням рівня заробітної плати, при цьому рівень оплати праці все ж залишається досить низьким і не забезпечує достойного рівня життя та необхідного відтворення робочої сили.

Відповідно, на підприємствах, зростають витрати на одиницю продукції, що спричиняє втрату конкурентних переваг та інвестиційної привабливості. Відсутність взаємозв'язку між ефективністю праці та матеріальною винагородою є також суттєвим демотиватором для працівників [2, с.65].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємствах досліджували та вивчали такі науковці-економісти, дослідники як Галайда Т., Лелюк Ю., Тибінка Г., Машевська А., Жуліна Є., Баранов В.В. та багато інших.

Вітчизняні та іноземні дослідники-економісти ретельно вивчають питання, які виникають при нарахуванні та виплаті заробітної плати, опираючись на досвід зарубіжних країн.

Досліджуючи дане питання, застосовуються різні методи вивчення, зокрема, загальнонаукові й спеціальні, а також методи теоретичного узагальнення, групування та порівняння.

Слід відмітити, що комплексний та системний підхід до врегулювання проблеми ефективного функціонування соціально трудових відносин, особливо в аграрній сфері економіки, не вирішено. Також, недостатня увага приділена вивченню і адаптації зарубіжного досвіду країн з соціально орієнтованою ринковою економікою. Тому метою роботи є вивчення зарубіжного досвіду та пошук шляхів удосконалення їх до сучасних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. Системи оплати праці різних країн характеризуються своїми відмінними ознаками, проте, за державою залишаються функції створення єдиної нормативно-інформаційної бази, яка дозволяє ефективно вирішувати весь комплекс господарських, технічних і соціальних питань у межах підприємства. В свою чергу, система оплати праці буде ефективною лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів відносин, пов'язаних з оплатою праці, тому, використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю при побудові чи коригуванні системи оплати праці на вітчизняних підприємствах та окремих її складових [20, с.147].

Механізм державного регулювання оплати праці в країнах ЄС базується на співвідношенні таких складових, як: МЗП, граничні розміри її зростання у період інфляції, податкова політика (державне регулювання); загальний порядок індексації доходів, форми і системи оплати праці тощо (колективно-договірне регулювання на галузевому рівні); розміри тарифних ставок і окладів, доплат та надбавок (колективні договори); середня заробітна плата (риннок робочої сили) [3].

Для прикладу, системи оплати праці мають відмінні ознаки, зокрема:

- Швеція – солідарна заробітна плата;
- Німеччина – стимулювання зростання продуктивності;
- Великобританія – оплата за індивідуальними контрактами;
- Франція – індивідуалізація зарплати;
- Чехія - виплата колективних та індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки і надбавки у зв'язку зі зростанням вартості життя.

Водночас спостерігаємо загальну спрямованість систем оплати праці на підвищення ефективності виробництва. Однак у всіх випадках норми праці встановлюються безпосередньо на підприємствах. Практичну

допомогу підприємствам щодо цього надають некомерційні та приватні консультативні центри, асоціації, які професійно займаються питаннями нормування праці (відповідне програмне забезпечення із використанням сучасних засобів обчислювальної техніки) [19, с.122].

У колективних чи індивідуальних трудових договорах фіксується основна частина заробітної плати. Визначальний вплив на рівень основної частини заробітної плати гарантує загальнодержавний мінімум заробітної плати. Розмір загальнонаціонального мінімуму заробітної плати визначається з урахуванням прожиткового мінімуму або індексу споживчих цін. Відповідно до Конвенція МОП №131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються», при визначенні рівня МЗП необхідно враховувати не тільки потреби працівників та їх сімей, а й брати до уваги економічні аспекти, включаючи вимоги економічного розвитку, рівень продуктивності праці та підтримання високої зайнятості в країні [12].

У низці країн трудове законодавство встановлює: правила оплати відпусток і святкових днів, простоїв, шлюбу та інші виплати гарантійного і компенсаційного характеру; порядок і періодичність виплат заробітної плати, способи захисту заробітків працівників від надмірних вирахувань; індексацію заробітної плати тощо. Чимало іноземних підприємств (організацій) використовує почасову оплату праці робітників з метою підвищення якості продукції, а не її кількості [19, с.122].

У сучасній зарубіжній практиці мають місце два підходи до встановлення МЗП. Перший підхід – це встановлення «споживчого кошика» життєво важливих товарів і послуг у вартісному вираженні. Другий підхід заснований на припущенні про те, що задоволенню на гарантованому мінімальному рівні підлягають не тільки основні фізичні потреби у продуктах і житлі, але й соціальні, породжувані соціально-культурним розвитком суспільства. Тому другий підхід передбачає співвідношення рівня МЗП з рівнем сформованої заробітної плати [5, с.147].

Сьогодні у країнах з розвинутою ринковою економікою значна увага приділяється посиленню стимулювальної ролі тарифної заробітної плати, в основі розвитку якої лежить концепція гнучкого тарифу. Суть даної тенденції полягає у тому, що тарифна заробітна плата, поряд із своїм основним завданням повинна стимулювати підвищення кваліфікації працівників, виконувати функції стимулювання індивідуальних результатів їхньої праці насамперед виробіток і якість продукції. На базі концепції гнучкого тарифу зарубіжними фахівцями розроблена модель заробітної плати, в якій розмір тарифу поставлений в залежність від результативності праці [20, с.147].

Механізм державного регулювання оплати праці в країнах ЄС базується на співвідношенні таких складових, як: мінімальна заробітна плата, граничні розміри її зростання в період інфляції, податкова політика (державне регулювання); загальний порядок індексації доходів, форми і системи оплати праці тощо (колективно-договірне регулювання на галузевому рівні); розміри тарифних ставок і окладів, доплат і надбавок (колективні договори); середня заробітна плата (ринок робочої сили).

Як бачимо, країни Європейського Союзу відмовилися від адміністративних і централізованих планових механізмів і методів установаження заробітної плати, чим відкрили широку дорогу соціальному діалогу. Питання заробітної плати зазвичай вирішують за допомогою колективних переговорів або індивідуально, на рівні підприємства [6].

Принципово важливим питанням для України є вихід на рівень європейського стандарту оцінки робочої сили. Порівняно з країнами СНД мінімальна зарплата в Україні нижче, ніж в Азербайджані, Вірменії, Білорусі, Казахстані. Найкращі показники за гарантованою мінімальною зарплатою зафіксовані в Норвегії, Австралії, Люксембурзі, Новій Зеландії та Бельгії, де мінімальна місячна оплата праці законодавчо закріплена на рівні понад 2 тис. дол. [6].

Державний загальнонаціональний мінімум заробітної плати існує у багатьох європейських країнах, серед яких виділимо Францію, Іспанію, Бельгію, Португалію. Не встановлюється МЗП у Німеччині, Італії, Швейцарії, Австрії, Норвегії, Данії та Ірландії. В Україні мінімальний розмір оплати праці встановлюється одночасно на всій її території для всіх працівників (які відносяться до працездатного населення) [20, с.148].

За оцінками експертів, протягом останнього десятиріччя мінімальна зарплата суттєво зросла в усіх європейських країнах, зокрема, в Румунії – більш ніж удвічі (з 170 до 470 євро), а Польща (з 165 до 490 євро) та Словаччина (з 317 до 620 євро) підвищили її більш ніж удвічі. За результатами дослідження «Індексу Біг Мака» в перерахунку на мінімальну зарплату в Україні працівник протягом восьмигодинного робочого дня може заробити собі у п'ять разів менше, ніж у Польщі, у 12 разів менше, ніж у Франції та Великій Британії [6].

Продуктивність праці в Україні становить лише 30% продуктивності праці в країнах Євросоюзу. При цьому середня заробітна плата в Україні порівняно з країнами ЄС становить близько 4–17% залежно від країни. Отже, пересічний працівник в Україні недоотримує оплату праці порівняно з наявним рівнем продуктивності праці [1, с. 120].

На переконання профспілок, низька заробітна плата та її невиправдана диференціація – основні перешкоди для розвитку власного національного товаровиробника, що стримує внутрішнє споживання та підвищення життєвого рівня працюючого населення, ефективну високопродуктивну працю. Незважаючи на те що за роки незалежності було здійснено широкі заходи з удосконалення державного і колективно-договірного регулювання оплати праці, посилення захисту прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати, політика ринкових реформ меншою мірою торкнулася подолання дешеvizни робочої сили, професійного розвитку найманих працівників, якості трудового життя [10].

В Україні політика оплати праці визнана одним із макроекономічних чинників впливу на рівень інфляції, загальну конкурентоспроможність економіки, рівень зайнятості, стан державного фінансування або на рівень інвестицій, засіб забезпечення сприятливого економічного середовища [16].

У розвинених країнах участь підприємців у процесах інвестування в навчання працівників, як правило, є вагомим, а частка залучених до професійного розвитку працівників – досить високою в результаті активної взаємодії соціальних партнерів і формування колективної соціальної відповідальності.

Країни Європейського Союзу ще на самому початку економічних реформ відкрили широку дорогу соціальному діалогу. Питання заробітної плати вирішуються шляхом колективних переговорів або індивідуально, на рівні підприємства [2, с. 66].

На підприємствах країн ЄС широкого розповсюдження набула індивідуальна оплата праці, яку слід використовувати як при регулярній оцінці досягнень персоналу, так і за допомогою особливої структури тарифної системи. В Україні сьогодні використовується багаторівнева тарифна сітка, що дає можливість коригувати тарифні ставки в залежності від рівня складності роботи, посади та кваліфікації працівника [20, с. 148].

У трудових законодавчих актах ООН, Європейській соціальній хартії, Хартії ЄС основних соціальних прав працівників містяться загальні основні положення відносно прав працівників на справедливую та задовільну винагороду, яка забезпечує достойне існування людині та її родині та заборони дискримінації при встановленні та зміні розмірів заробітної плати. У багатьох європейських країнах встановлюється загальнонаціональний мінімум заробітної плати, розмір якої визначається по-різному, але за основу прийнято положення Конвенції МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються» [17].

Поряд із цим у зарубіжній практиці широко застосовуються погоджувальні процедури, що базуються на принципі соціального діалогу та соціального партнерства [8, с. 26].

Установлення ефективних рівнів оплати праці, оптимізація витрат на заробітну плату і водночас розроблення та застосування дієвого мотиваційного механізму на підприємстві є важливим та складним завданням. Вирішити низку вищезначених проблем можливо за допомогою критичного і зваженого вивчення та адаптації сучасного європейського досвіду до вітчизняних умов. Результати дослідження основних регуляторів заробітної плати працівників, які впливають на встановлення її справедливої диференціації у країнах Європи, свідчать, що кожна країна в цьому питанні має певні традиції і однакового підходу щодо його вирішення не існує [9, с. 26].

У табл. 1 узагальнено відмінності та особливості регулювання заробітної плати в європейських країнах.

Таблиця 1.

Регулятори оплати праці, що впливають на її диференціацію, в країнах Європи

<i>Країна</i>	<i>Регулятори диференціації оплати праці</i>
Німеччина	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як цивільні угоди, розповсюджуються лише на членів організацій, які їх уклали.
Великобританія	Для перевірки виплати заробітної плати на рівні не нижчому за мінімальну заробітну плату в електронному вигляді працює Національний калькулятор розрахунку заробітної плати.
Франція	Національна мінімальна заробітна плата та галузеві угоди. В угодах встановлюються єдині для галузей економіки тарифні системи з досить широким діапазоном оплати в межах кожного розряду.
Нідерланди	Рівень мінімальної заробітної плати залежить від віку та від тривалості робочого тижня і змінюється Урядом два рази протягом року: з 1 січня та з 1 липня залежно від економічної ситуації в країні. Питання оплати праці на договірному рівні регулюються колективними угодами
Італія	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як цивільні угоди. Умови угоди можуть бути розповсюджені й на працівників, які не є членами жодної з профспілок, що узгоджували ці договори. Якщо індивідуальний договір не відповідає закону, то в судовому порядку встановлюється заробітна плата з урахуванням умов оплати праці, що прийняті колективними договорами. Діють єдині галузеві системи, за якими робітники, керівники, спеціалісти та службовці оплачуються за єдиною тарифною сіткою; при цьому частина розрядів призначена лише для робітників, частина – для спеціалістів та службовців, а частина розрядів – спільна
Австрія	Галузеві тарифні угоди. У них фіксуються мінімальні заробітні плати робітників та службовців, які є обов'язковими для всіх підприємств галузі.
Фінляндія	Центральна угода про політику доходів, яка є обов'язковою для виконання для всіх без виключення роботодавців та осіб найманої праці незалежно від членства в профспілках в усіх галузях та сферах діяльності. Угода встановлює тарифні сітки за спеціальностями, регулює оплату наднормових годин, відсотки відрахувань до соціальних фондів тощо, фіксує мінімальний рівень погодинної заробітної плати.
Польща	Тристоронній економічний та соціальний комітет несе відповідальність за переговори щодо розміру мінімальної заробітної плати на наступний рік. Якщо члени комітету не досягають згоди, Міністерство праці самостійно встановлює розмір мінімальної заробітної плати.
Чехія	Мінімальна заробітна плата, гарантована заробітна плата та колективні угоди і договори. Колективні угоди на галузевому рівні мають назву «колективні угоди Вищого рівня». Вони розповсюджуються на роботодавців та найманих працівників, представники яких не брали участі в їх укладанні.

Джерело: [2, с. 66].

На вітчизняних підприємствах у процесі вдосконалення систем стимулювання і оплати праці мова може йти про узагальнення і запозичення керівниками зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми) [1, с. 140].

Заробітній платі належить провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників вітчизняних підприємств, оскільки вона визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили. У сучасних умовах інноваційного розвитку економіки до працівників підприємств ставляться високі вимоги, з'являються нові підходи до винагороди [2, с. 67].

П. Друкер наголошував: «Задоволеність грошовою винагородою може мотивувати тільки в комплексі з іншими факторами, що змушують персонал приймати на себе відповідальність» [14, с. 304].

Кожна система оплати праці має свої особливості, переваги та недоліки, а отже, вибір певної моделі політики оплати праці, або їх поєднання неможливо здійснювати окремо від інших напрямів роботи з персоналом.

Заробітна плата являє собою компенсації трудового внеску працівників у діяльність підприємства, і однією з основних її функцій є саме стимулююча. Виконання даної функції повинно забезпечуватись через взаємозв'язок із конкретним результатом (виконаною роботою), корисністю даного співробітника для компанії, його цінністю, конкурентними перевагами і водночас «компенсувати» надмірні фізичні та нервові навантаження, недостатню престижність роботи, її не зовсім комфортні умови та інші «незручності» з точки зору самого працівника та на думку оточуючих [2, с. 67].

Завдання ефективної організації системи оплати і стимулювання праці на підприємстві полягає в оптимальній диференціації розмірів винагороди за працю з точки зору виконання нею стимулюючого впливу та економічного обґрунтування відповідно до цінності даної праці. Отже, важливим чинником визначення базової оплати праці є її оцінювання [7, с. 72–73].

Оцінка праці дає можливість вирішити не лише завдання політики оплати праці, але й у цілому кадрової політики підприємства через процедури оцінювання кадрового потенціалу, рівня компетентності працівників, оптимізувати витрати на розвиток персоналу, посилення мотиваційних чинників та зміцнення трудової дисципліни, управління якістю праці, організацію зворотного зв'язку працівників та керівництва. Оцінка праці, у свою чергу, тісно пов'язана з оцінюванням персоналу підприємства [18].

Відмінності в системах оплати та мотивації праці персоналу американських та європейських підприємств узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2.

Моделі політики оплати та мотивації праці на підприємствах у зарубіжних країнах

<i>Країна</i>	<i>Сутність моделі оплати та мотивації праці</i>
США	Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Залежність підвищення оплати праці не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій
Франція	Велика різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування. Індикатор заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Методика оцінки праці, яка, як правило, носить багатофакторний характер і використовуювані критерії (на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника), що надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці, забезпечує широку інформованість працівників про економічний стан компанії.
Великобританія	Дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Передбачається можливість застосування коливної системи заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми.
Швеція	Модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство.
Німеччина	Модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Джерело: [2, с. 67]

У зарубіжних країнах з початку 90-х років спостерігаються певні стійкі тенденції в галузі оплати праці найманих працівників, зокрема, зростання масштабів систем перемінної заробітної плати й частки групових

форм оплати праці, а також збільшення їх частки в загальному доході працівників; широке розповсюдження систем плати за знання та компетенцію; розвиток гнучких систем пільг працівників підприємств. У цілому дані тенденції підвищують стимулюючу роль оплати праці у досягненні високих кінцевих результатів діяльності працівників підприємств. Продуктивність праці при цьому виявляється найбільш важливим обґрунтуванням для систем оплати праці [13].

На більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомої ваги в загальному обсязі виробництва тощо. У відомій компанії Fiat є досвід застосування системи так званих «відкладених» премій, яка знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм Німеччини, Франції, Англії та інших країн [1, с. 142].

ЄС розглядає політику оплати праці як частину макроекономічної політики, спрямованої на збереження стабільності цін, ефективної зайнятості, забезпечення людського розвитку. Угодою про асоціацію України з Європейським Союзом передбачено посилити діалог та співробітництво в забезпеченні гідної праці, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, скорочення бідності, посилення можливостей соціальних партнерів. Отже, використання кращих європейських моделей оплати і мотивації праці дасть змогу в найближчій перспективі вирішити низку питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та робочої сили [1, с. 68].

Отже, сучасні виклики глобалізаційних процесів зумовлюють необхідність не лише дослідження й запозичення досвіду європейських країн та підприємств у формуванні політики оплати і мотивації праці, але й реалізації конкретних кроків до адаптації та ефективного використання кращих європейських практик. Однією з найважливіших проблем організації заробітної плати на підприємствах в Україні сьогодні є відсутність дієвого механізму зацікавленості працівників, що був би здатний забезпечити максимально тісний взаємозв'язок їх заробітної плати з фактичним трудовим внеском кожного працівника та колективу підприємства в цілому, з одного боку, та був економічно обґрунтований і відповідав би стратегії розвитку підприємства – з іншого і водночас не суперечив би ані законам ринкової економіки, ані принципам соціальної відповідальності бізнесу й соціального партнерства.

Для вітчизняних підприємств можна запропонувати застосування основних елементів шведської, німецької та французької моделей політики оплати праці в доцільному поєднанні з урахуванням особливостей функціонування окремого підприємства.

Пріоритетними напрямками для тристоронньої співпраці щодо розвитку вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств та робочої сили на державному, регіональному та місцевому рівнях в Україні повинні стати:

- підтримка конкурентоспроможності підприємств та привабливості національної економіки для іноземних інвесторів;
- удосконалення складових існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід;
- вивчення зарубіжного досвіду з метою його адаптованого застосування на підприємствах.

Подальші розвідки з даної проблематики будуть спрямовані на розроблення конкретних рекомендацій щодо впровадження на вітчизняних підприємствах кращих практик формування моделей політики оплати і мотивації персоналу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності на європейських ринках. [1, с. 68].

Таким чином, враховуючи проаналізований досвід розвинених країн щодо регулювання системи оплати праці та її окремих складових, в Україні можна вдало використати наступні:

- Серед систем оплати праці, на нашу думку, вдалою повинна бути орієнтація на досвід Німеччини та Великобританії, в яких система оплати праці побудована на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів. Дане впровадження мотивуватиме працівників виготовляти більшу кількість та якіснішу продукцію, а в укладених індивідуальних контрактах – прописувати всі умови праці, що, в свою чергу дозволять ефективніше захищати права найманих працівників;
- Широко застосовувати преміальну систему оплати праці, яка дає змогу диференціювати розміри заробітної плати в залежності від індивідуальних результатів праці кожного працюючого;
- Запровадити використання тарифної системи заробітної плати на підприємствах (організаціях) усіх видів економічної діяльності та форм власності, що повинно стимулювати підвищення кваліфікації працівників, індивідуальних результатів праці.
- Використовувати проміжну модель формування мінімального розміру заробітної плати, яка визначатиметься у загальнонаціональних колективних угодах, які укладаються щорічно й поширюються на всіх зайнятих. Розмір мінімальної оплати праці повинен бути вищим ніж прожитковий мінімум, і значно вищий, ніж допомога з безробіття для того, щоб мотивувати безробітних до пошуку роботи.
- Проводити вибірккову індексацією заробітної плати: для найманих працівників з низьким рівнем доходів – повністю, а з високим рівнем доходів – частково.

Перечисленні заходи, які систематично проводитимуться та контролюватимуться державними органами у системі організації та регулювання заробітної плати дозволять вирішити значну частину існуючих проблем [20].

Переважає більшість дослідників зарубіжного досвіду систем мотивації персоналу для України рекомендують поєднання елементів німецької, англійської та французької моделей. Так, суттєві переваги має французька модель, яка дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств. Водночас зазначається, що дана модель може бути застосована тільки на великих підприємствах [3, с. 89].

Можна виділити ринкові (зміна попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, корисність ресурсу для підприємця, еластичність попиту на працю, взаємозамінність ресурсів, зміна цін на споживчі товари та послуги) та не ринкові (заходи державного регулювання, політика профспілок, продуктивність праці та результати діяльності підприємства) чинники, взаємоузгодженість між якими визначає ефективність дії системи оплати праці України.

На нашу думку, в Україні було б доцільно впровадити такі способи доплат на постійній основі, як ручні навантажувально-розвантажувальні роботи, які повинні оплачуватись додатково та контролюватись на законодавчому рівні. Даний досвід широко застосовується у Європейських країнах, зокрема у Чехії, а в Україні, на жаль, носить лише рекомендаційний характер. Впровадження цього досвіду дасть можливість покращити продуктивність праці та якість роботи працівників.

Список літератури.

1. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. I. С. 139–145.
2. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
3. Дослідження проблем оплати праці : порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія. А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська [та ін.] К.: КНЕУ, 2008. 274 с.
4. Думанська В. Оплата праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 35-40.
5. Жулина, Е. Г., Иванова Н. А. Европейские системы оплаты труда. URL: <http://cozap.com.ua/text/19857/>. (дата звернення: 18.04.2021).
6. За межею виживання. Профспілкові вісті. 2016. Вип. 6 URL: <http://www.psv.org.ua/arts/Spetcvipusk/view-2838.html>. (дата звернення: 18.04.2021).
7. Іванечко П. М., Іванечко Ю. М. Адаптація європейської практики оподаткування: погляд на фонд оплати праці та спецрежими оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1(2). С. 91-94.
8. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Європейські моделі соціального діалогу та передумови їх запровадження в Україні. *Scientific Journal «Science Rise». Економічні науки*. 2016. № 1/1(18). С. 27–32.
9. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. *Україна, аспекти праці*. 2015. № 1. С. 22–27.
10. Інформаційно-аналітичні матеріали на засідання НТСЕР до питання про стан реформування оплати праці. К. 2014. 31 с. URL: www.ntser.gov.ua/split/files/content/p1-ps.doc. (дата звернення: 19.04.2021).
11. Кемарська Л. Г. Особливості оплати праці в закладах первинної медико-санітарної допомоги. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 116-122.
12. Конвенція про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються № 131, від 3 червня 1970 р. *Міжнародна організація праці*. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_149. (дата звернення: 19.04.2021).
13. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 140-143.
14. Маліков В. В. Про моніторинг фонду оплати праці як джерела наповнення пенсійного фонду. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 49-52.
15. Машевська А. А. Правове регулювання обліку оплати праці на підприємствах сільського господарства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 2. С. 93-103.
16. Соціальний діалог з позицій країн ЄС. URL: <http://www.viche.info/journal/2197/>. (дата звернення: 19.04.2021).
17. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів. *Федерація профспілок України*. URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robotat/>. (дата звернення: 19.04.2021).
18. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 154-159.
19. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.
20. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 146-149.

References.

1. Baranov, V.V. (2011), "World experience in building an effective remuneration system at the enterprise", *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 20, part I, pp. 139–145.
2. Halaida, T. O. and Riabukha, A. I. (2016), "European experience in the application of effective systems of remuneration and motivation of employees", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, vol. 16(1), pp. 65-68.

3. Kolot, A. M. Kulikov, H. T. Poplavska, O. M. And others (2008), *Doslidzhennia problem oplaty pratsi : porivnialnyi analiz (Ukraina ta krainy YeS) : monohrafiia* [Research on wages: a comparative analysis (Ukraine and EU countries): a monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 274.
4. Dumanska, V. (2015), "Remuneration: Ukrainian problems against the background of world trends", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 2, pp. 35-40.
5. Zhulina, E. G. and Ivanova N. A. "European wage systems", available at: <http://cozap.com.ua/text/19857/> (Accessed 18 Apr 2022).
6. "Beyond survival", *Profspilkovi visti*, 2016. vol. 6, available at: <http://www.psv.org.ua/arts/Spetcvipusk/view-2838.html> (Accessed 18 Apr 2022).
7. Ivanechko, P. M. and Ivanechko, Yu. M. (2015), "Adaptation of European taxation practice: a look at the wage bill and special tax regimes", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 1(2), pp. 91-94.
8. Ivanytska, S.B. and Halaida, T.O. (2016), "European models of social dialogue and preconditions for their implementation in Ukraine", *Scientific Journal «Science Rise». Ekonomichni nauky*, vol. 1/1(18), pp. 27-32.
9. Iliencko, N. and Spasenko, Yu. (2015), "Ensuring optimal wage differentiation is an important area of wage regulation", *Ukraina, aspekty pratsi*. Vol. 1, pp. 22-27.
10. *Informatsiino-analitychni materialy na zasidannia NTSEER do pytannia pro stan reformuvannia oplaty pratsi* [Information and analytical materials for the meeting of STCER on the state of wage reform], Kyiv, Ukraine, P. 31, ", available at: www.ntser.gov.ua/split/files/content/p1-ps.doc (Accessed 19 Apr 2022).
11. Kemarska, L. H. (2015), "Features of remuneration in primary health care facilities", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 116-122.
12. Convention concerning the Establishment of a Minimum Wage with Special Reference to Developing Countries № 131 of 3 June 1970 International Labor Organization, available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_149 (Accessed 19 Apr 2022).
13. Laptiev, V. I. (2015), "Theoretical aspects of remuneration in the context of effective motivation of enterprise personnel", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii : Ekonomika*, vol. 1(1), pp. 140-143.
14. Malikov, V. V. (2015), "On monitoring the wage fund as a source of filling the pension fund", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 1(2), pp. 49-52.
15. Mashevska, A. A. (2017), "Legal regulation of payroll accounting in agricultural enterprises", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2, pp. 93-103.
16. Social dialogue from the standpoint of EU countries, available at: <http://www.viche.info/journal/2197/> (Accessed 19 Apr 2022).
17. List of ILO Conventions ratified by Ukraine as of November 1, 2015 and other international instruments. Federation of Trade Unions of Ukraine, available at: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robot/> (Accessed 19 Apr 2022).
18. Sukach, O. O. (2015), "Relationship between staff motivation and cost-effectiveness", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 154-159.
19. Tybinka, H. Sikora, O. and Martyniuk, N. (2017), "Foreign experience in the application of various remuneration systems and the possibility of their use in Ukraine", *Ahrarna ekonomika*, vol. 10, issue 3-4, pp. 120-126.
20. Tybinka, H. I. (2016), "Effective tools for regulating the remuneration of foreign countries and their use in Ukraine", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 3, pp. 146-149.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2022 р.